

## CAPITULO VIII

### CAMBIO ORGANIZACIONAL

#### 8.1 Definición

Según Stoner (1992), el cambio planeado ha sido definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”. Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta.

Lo que distingue los cambios planeados de estos cambios reactivos es su alcance y magnitud. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización.

Las organizaciones emprenden un programa de cambio en base a tres razones primordiales:

1. Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización. Como en cualquier sistema, las organizaciones necesitan y deben interactuar con sus entornos externos. Si una organización pierde contacto con su entorno, se podría encontrar ofreciendo productos o servicios a poca gente que quiera comprarlos, mientras más competidores más ágiles gana su segmento en el mercado. A menudo el mejor camino para volverse más sensible es la reestructuración.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar. Un cambio en el entorno puede representar ya sea un problema o una

oportunidad, dependiendo de la perspectiva de cada quien. En realidad, el encontrar las oportunidades es el sello de buena calidad del empresario emprendedor de éxito y tiene mucho que ver con el éxito continuo de organizaciones establecidas.

3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno. Esta es la fuerza impulsora detrás de muchos cambios planeados hoy en día, a medida que las organizaciones luchan para responder a un entorno externo complejo y cambiante. Algunas de las empresas más grandes, más exitosas, y prestigiadas son víctimas de su propio éxito. Con el paso de los años han construido estructuras organizacionales muy estables, burocráticas y grandes que son muy eficientes para alcanzar determinadas metas en un ambiente específico. Si bien, la toma de decisiones es metódica, incluso lenta, y las nuevas ideas y ventajas competitivas tienden a quedar paralizadas por la rutina organizacional.

## **8.2 Factores que propician un cambio**

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

1. El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
2. El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste

en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

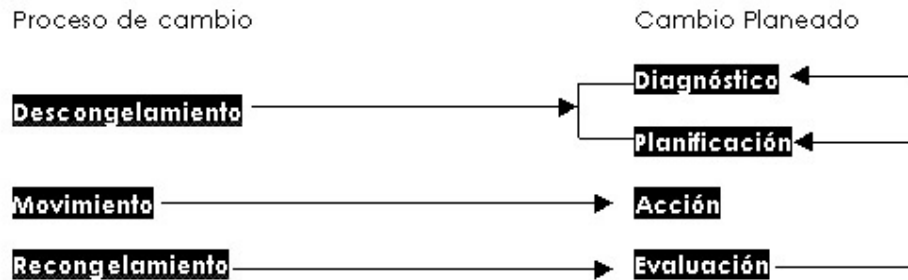
3. Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

### **8.3 El proceso de cambio**

Para superar los obstáculos de este tipo, Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio. El modelo, perfeccionado después por Edgar H. Schein y otros, es igualmente aplicable a individuos, grupos u organizaciones en su totalidad. Entre otras cosas, requiere “descongelar” el patrón actual de comportamiento, “cambiar” o crear un nuevo patrón y luego “recongelar” o reforzar la nueva conducta.

- ✓ Descongelar es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.
- ✓ El cambio implica designar un agente de cambio preparado, quién dirigirá a los individuos, grupos o a la organización en su totalidad a través del proceso. Durante este proceso, el agente de cambio que promueva nuevos valores, actitudes y comportamiento mediante el proceso de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y comportamiento del agente, internalizándolos una vez que advierten su eficacia en el desempeño.

- ✓ Recongelar significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente.



#### 8.4 Resistencia al cambio

Según Amorós (2007), es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La necesidad al cambio proviene de fuentes diversas:

##### 1. Resistencia individual al cambio

- ❖ Percepciones: Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez

establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.

- ❖ Personalidad: Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como:
  - ✓ El dogmatismo es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática.
  - ✓ La dependencia si se lleva a extremos puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento.
  - ✓ Las personas tienden a “culpar” de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo de las personalidades individuales. Aunque la personalidad tal vez sea un factor, pocas veces representa la dinámica más importante de la situación.
- ❖ Hábitos: A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.
- ❖ Puede que amenazas al poder y la influencia: Algunas personas de las organizaciones contemplan el cambio como amenaza a su poder o influencia.

Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia.

- ❖ **Temor a lo desconocido:** Enfrentarse a los desconocidos hace que la gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. En ciertas situaciones la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en si mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste. Para evitar el temor a los desconocido y a la toma de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo.
- ❖ **Razones económicas:** Es lógico que los individuos que se resistan a los cambios que podrían reducir sus ingresos. Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

## 2. Resistencia organizacional al cambio

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a los largo del tiempo.

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de

una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- **Limitaciones de recursos:** El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.
- **Inversiones fijas:** Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad.

- Convenios interorganizacionales: Generalmente los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.
- Superación de la resistencia al cambio: La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Kurt Lewin, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción. Su enfoque, denominado análisis de campos de fuerza, señala que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerza que se empujan entre sí sin cesar.

Los métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes:

1. Empatía y apoyo: Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información, esto contribuye a establecer soluciones de problemas en colaboración, lo cual tal vez supere las barreras al cambio.
2. Comunicación: La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundados. La información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.
3. Participación e inclusión: La estrategia individual quizá más efectiva para superar la resistencia al cambio radica en incluir a los empleados de



manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio. La inclusión en la planeación del cambio aumenta la probabilidad de que los intereses del empleado se tomen en cuenta y disminuya la resistencia. Los empleados participantes están más comprometidos para poner en práctica los cambios planeados y con mayor certeza se asegurarán de que operen.

### **8.5 El cambio planeado de forma eficaz**

El cambio, en el ámbito empresarial, es el proceso a través del cual la empresa introduce nuevas tecnologías y herramientas de gestión con el fin de mejorar su competitividad. El cambio supone pasar de una situación a otra más conveniente, a través de una transición. Tanto el propio cambio como la transición hacia él, son cuestiones que deben ser minuciosamente planificadas.

La “Gestión del Cambio” se ha definido de tres formas distintas:

1. Gestión del Cambio como tarea o actividad. Gestión del Cambio es la tarea de gestionar el cambio, es decir, la realización de cambios de forma planificada o sistemática. El propósito es la mayor efectividad en la implantación de nuevos métodos y sistemas, en la organización. También se incluye dentro de la Gestión del Cambio, la respuesta ante cambios sobre los cuales la empresa carece de control, como la legislación, los trastornos políticos y sociales, las acciones de los competidores, etc.
2. Gestión del Cambio como área de práctica profesional. En el proceso de cambio, a menudo están comprometidas empresas de consultoría, las cuales cuentan, a menudo, con un área de Gestión del Cambio.

3. Gestión del Cambio como área de conocimiento. Gestión del Cambio es un conjunto de conocimientos, integrado principalmente por métodos, técnicas, herramientas y habilidades, cuya misión es llevar a la empresa desde una situación problemática a otra más ventajosa.

En definitiva, el cambio debe entenderse siempre como un proceso, cuya gestión conlleva la realización de una serie de actividades, utilizando diversas herramientas que se consideran necesarias para la adaptación de la empresa a las variaciones en el entorno, de forma que se creen o conserven ventajas competitivas.

Debe hacerse una distinción entre el cambio y la transición a él. El cambio supone modificar la naturaleza de la empresa en algún aspecto, mientras que la transición consiste en el desplazamiento que lleva a la empresa desde una situación a otra diferente. Tanto el cambio como la transición deben ser planificados por la empresa.

Dentro de la empresa se pueden diferenciar dos áreas: el área humana y el área organizativa. La primera engloba todo aquello que se refiere a los recursos humanos de la organización, mientras que la segunda comprende los aspectos relacionados con la estructura, el diseño de puestos, etc. Cuando se va a acometer un cambio en la entidad, se deben tener en cuenta ambos aspectos, ya que de lo contrario no sería posible llegar a la nueva situación con éxito.

Stephen Covey (1996), presenta 10 claves a tomar en cuenta en la organización para el proceso de transformación:

1. Tomar conciencia de la necesidad de cambiar.

2. Involucramiento alineando los objetivos de la organización a los individuales.
3. Construir un sentido de seguridad interior frente al cambio
4. Legitimación del cambio reconociendo su necesidad y su precio.
5. Adoptar una responsabilidad por los resultados, el individuo es responsable de desarrollar sus competencias personales y debe preguntarse ¿hasta qué punto el desarrollo le corresponde a la organización o a él mismo?
6. Enterrar lo viejo rechazando lo obsoleto
7. Seguir el nuevo camino con una visión positiva.
8. Contar con una actitud de apertura o lo que llama “espíritu abierto”.
9. Practicar la sinergia uniéndose a otros que están en el mismo proceso.
10. Propósito trascendental, los intereses generales deben prevalecer sobre los particulares.

Covey enfatiza el papel del líder como promotor del cambio y menciona que: “los líderes eficaces son aquellos que “transforman” personas y organizaciones, promueven cambios en sus mentes y en sus corazones, amplían su visión y su comprensión, aclaran las metas, vuelven congruentes y consonantes los comportamientos con las creencias, los principios y los valores e implementan transformaciones permanentes que se perpetúan y cuyo ímpetu e intensidad es cada vez mayor” (Covey, 1996 en Chiavenato, 2000:147).

